

---

## Personalmanagement

# Mitarbeiter-Regelbeurteilung ist wichtiges Instrument zur Potenzialerkennung

Von Raymond N. R. Wilbois

Ein Mitarbeiter-Beurteilungssystem gehört heutzutage zum Standard in der modernen Personalentwicklung. Vielfach verfolgen Unternehmen ganz unterschiedliche Ziele, wenn sie ein Beurteilungssystem festschreiben. Die alljährliche Beurteilung ist ein Instrument, das Richtlinien im Hinblick auf die zu bewertenden Anforderungen setzt. Dabei stellt sich die Frage, was ein Beurteilungssystem leisten soll.

Im Vordergrund steht die Prämisse, dass allen Mitarbeitern - zum Beispiel

auch in Kanzleien - die Möglichkeit geboten wird, ein persönliches Feedback über ihre individuellen Leistungen zu erhalten. Unter der Betrachtung der Mitarbeiterqualifizierung wird vermieden, dass ähnlich eines „Gießkannenprinzips“ auf alle Mitarbeiter gleiche Schulungseinheiten übertragen werden. So können Qualifizierungsmaßnahmen zielgerichteter erfolgen.

In einem Beurteilungssystem kann ermittelt werden, in welchen Sachbereichen (kanzleibezogen) besonders aus-



*Raymond Wilbois, Verhaltenstrainer*

geprägte oder weniger ausgeprägte Kompetenzen vorhanden sind.

Mitarbeiter sollen entsprechend ihren Leistungen gerecht vergütet und daneben motiviert werden, diese zu steigern.

Mit einem Beurteilungssystem können zudem Mitarbeiterpotenziale erkannt werden.

## Die Vorbereitung der Mitarbeiter auf ein Beurteilungsgespräch

Wenn ein fundiertes Beurteilungsgespräch geführt werden soll, so ist eine individuelle Vorbereitung des Kanzleiinhabers oder Vorgesetzten unerlässlich. Im Regelfall benötigen die Beurteiler ein Coaching, bevor die Implementierung von Jahresbeurteilungen erfolgt, weil Gespräche dieser Art eine sehr sensible Angelegenheit sind. Es sollten Techniken der Gesprächsführung geschult werden. Danach müssen auch die Mitarbeiter über das Vorhaben und die damit verbundenen Ziele informiert werden. Der Verfasser hat jedoch vielfach die Erfahrung gemacht, dass Mitarbeiter oft nur mit sehr geringen Informationen in ein Beurteilungsgespräch hineingehen. Dadurch erwachsen nicht selten Vorurteile, die dem Gesprächsklima negativ entgegenstehen.

## Die Inhalte des Beurteilungsgesprächs

Das Beurteilungsgespräch muss mit dem Mitarbeiter ganz persönlich geführt werden und es versteht sich von selbst, dass ein entsprechendes Umfeld in einer Wohlfühl-Atmosphäre unabdingbar ist. Normalerweise führt der direkt übergeordnete Vorgesetzte das Gespräch.

Bei dem Fragenkatalog geht es um folgende Punkte:

- Einstieg zur Unternehmens- bzw. Kanzleisituation und Darstellung der Unternehmenszielsetzung mit Interpretation der Unternehmensphilosophie
- Aufgabenbereiche des Mitarbeiters im Zusammenhang mit bestehenden Stellenbeschreibungen

- Beurteilung des Mitarbeiters innerhalb von Kriterien (Skala)
- Einschätzung der Potenziale des Mitarbeiters zum Intellekt, zur Leistungsmotivation, zur Lernbereitschaft und zur Verhaltensbandbreite
- Planung von Personalentwicklungsmaßnahmen

Viele Vorgesetzte scheuen sich, in einem Beurteilungsgespräch auch ein Feedback vom Mitarbeiter zu verlangen.

Der Erfolg eines Beurteilungssystems wird daran gemessen, wie nachhaltig sich die Zusammenarbeit im Jahresverlauf darstellt. Jedes Beurteilungsgespräch muss dokumentiert werden.

entfallen oft schon dadurch, weil diese Personen einen nicht genügend langen Zeitraum im Unternehmen verbringen und man auf eine Einstufung unter Zielaspekten verzichten kann.

## Mitarbeiter und Führungskraft besitzen den Beurteilungsbogen

Heute wird davon ausgegangen, dass ein Mitarbeiter mindestens drei bis sechs Monate in einem Tätigkeitsfeld arbeiten sollte, bevor eine Beurteilung vorgenommen wird. Grundsätzlich sollten zunächst einmal sowohl der Mitarbeiter als auch die Führungskraft ein Exemplar des Beurteilungsbogens erhalten; damit schafft man die Situa-



Das Ergebnis von Mitarbeiterbeurteilungen: „Jubel“ nach einer gelungenen Seminarveranstaltung.

## Ausnahmen in der Mitarbeiterbeurteilung

Wenn beispielsweise in einer mittelgroßen Kanzlei alle Mitarbeiter in das System involviert werden sollen, empfiehlt es sich, mit der obersten Hierarchieebene zu beginnen. So schafft man eine generelle Akzeptanz bei allen.

Mitarbeiter, die üblicherweise nicht an einer Beurteilung teilnehmen, sind vorwiegend Leiharbeitskräfte / Aushilfen, die keinen Arbeitsvertrag mit dem Unternehmen haben. Für Auszubildende und Praktikanten werden zu meist besondere Beurteilungssysteme eingesetzt. Praktikantenbeurteilungen



tion, dass diese Dokumentation des Gesprächs im Folgejahr eine Basis bildet und beide Seiten darauf zurückgreifen können. Es ist selbstverständlich, dass Beurteilungsunterlagen über Mitarbeiter für Dritte unzugänglich aufzubewahren sind.

---

### **Die Häufigkeit der Mitarbeiterbeurteilung**

---

Die meisten Untersuchungsergebnisse zu diesem Bereich liefern die Erkenntnis, dass Regelbeurteilungen einmal

im Jahr durchgeführt werden. In diesem Zeitraum vollziehen sich erfahrungsgemäß Veränderungen, die den Mitarbeiter und sein Tätigkeitsfeld betreffen können. Zudem kann sich ein Mitarbeiter innerhalb von 12 Monaten weiterentwickeln und seine Leistungen verändern.

Auch berufliche Perspektiven und Interessenschwerpunkte können sich in einer solchen Zeitspanne verschieben, sodass es sinnvoll ist, ein zwölfmonatiges Beurteilungs-Regelgespräch anzusetzen. ✓

Der Autor ist selbstständiger Verhaltenstrainer und berät Unternehmen u.a. in Fragen der Personalentwicklung und führt Inhouse-Coachings für Führungskräfte durch; zudem wirkt er in Kanzlei-Management Seminaren als Referent und Trainer mit

**Für den Kontakt:**

info@raymond-wilbois.de  
www.raymond-wilbois.de